

Producto N° 3:

**DESARROLLO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL
SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA – SNIP:
GOBIERNO NACIONAL**

Dirigido a:
Jorge Arrunátegui Gadea
Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento
SERVIR

Lima, Octubre del 2009

DESARROLLO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA – SNIP: GOBIERNO NACIONAL

3er producto

Propuesta de instrumentos y manuales de uso para medir necesidades de capacitación en función a los perfiles de competencias

Para el desarrollo de los perfiles por competencias se deben construir instrumentos que permitan evaluar las competencias traducidas en indicadores conductuales.

Por tanto, es indispensable construir entre tres y hasta cinco indicadores conductuales por cada competencia. Asimismo, las competencias deberían estar organizadas por niveles que responderían al estado deseado para cada puesto, familia de puestos o nivel ocupacional.

Por ejemplo:

PENSAMIENTO LÓGICO

Definición	Capacidad para realizar un análisis lógico de las situaciones, utilizando los conocimientos y el sentido común. Vinculado a la identificación de problemas y búsqueda de soluciones, incorporando datos relevantes. Capacidad para comprender u organizar la secuencia de los hechos.
A	Analiza, comprende y sintetiza información de manera sistémica ubicando causas y efectos posibles, anticipa escenarios para analizar alternativas. Utiliza este procesamiento de información para dar soluciones estratégicas a las demandas de su trabajo. Demuestra criterio para establecer prioridades en sus procesos de trabajo.
B	Analiza, comprende y sintetiza información de manera sistémica ubicando causas y efectos posibles. Utiliza este procesamiento de información para dar soluciones eficientes a las demandas de su trabajo. Demuestra criterio para establecer prioridades en sus responsabilidades y tareas.
C	Analiza, comprende y sintetiza información. Utiliza este procesamiento de información para dar soluciones rápidas a las demandas de su trabajo. Demuestra criterio para establecer prioridades en sus tareas.

Los indicadores conductuales para el nivel A de la competencia Pensamiento Lógico podrían ser:

A.1 Analiza, comprende y sintetiza información de manera sistémica ubicando causas y efectos, para así proponer soluciones estratégicas.

A.2 Anticipa escenarios para identificar y analizar alternativas de solución estratégicas.

A.3 Establece con efectividad las prioridades en sus procesos de trabajo.

Una vez que se han definido las competencias y sus indicadores conductuales, el formato de evaluación para cada puesto, familia de puestos o grupo ocupacional debe ser diseñado según los indicadores conductuales correspondientes. Un sistema informático facilitaría este proceso.

El siguiente paso es definir quiénes tendrán el rol de evaluador, la fuente de evaluación más usual es el jefe inmediato. Sin embargo, también se podría implementar un procedimiento multifuente, donde existen múltiples evaluadores: el evaluado (autoevaluación), el jefe inmediato, los colaboradores (si el puesto supervisa otros puestos), los pares y los clientes internos.

A continuación se muestran algunos ejemplos de formato de evaluación de necesidades de capacitación en competencias y más adelante un manual estándar de uso del procedimiento.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A REFORZAR						
COMPETENCIAS						
<p><u>Instrucciones:</u> A continuación deberá establecer las "Competencias" que el servidor ha evidenciado en la posición que ocupa actualmente. En la columna "Ponderación" debe indicar el peso de importancia que tienen las "Competencias" dentro del Gobierno Regional a fin de identificar el diagnóstico de competencias a reforzar. El valor máximo de la suma de estos pesos debe ser igual a 40. Cada competencia debe estar evaluada en base a la Categorías abajo señaladas, repitiendo el peso del objetivo en una de las siguientes opciones que mejor describa el comportamiento demostrado por el servidor público: PPC - Pocas veces presenta el comportamiento APC - A menudo presenta el comportamiento FPC - Frecuentemente presenta el comportamiento SPC - Siempre presenta el comportamiento NO debe quedar ninguna afirmación sin responder.</p>						
COMPETENCIAS	PONDERACIÓN	CATEGORÍA DE DESEMPEÑO				ESTADO DESEADO
		PPC	APC	FPC	SPC	
	6					
	6					
	8					
	3					
	3					
	2					
	1					
	7					
SUMATORIA ESPERADA DE PONDERACIÓN	LA SUMATORIA DEBE SER IGUAL A 40	0	0	0	0	
	0					

Nombre	Unidad	Puesto	Vinculación

Escala de Evaluación

- A= Muy por debajo de las expectativas
 B= Próximo a las expectativas
 C= Cumple las expectativas
 D= Por encima de las expectativas
 E= Supera ampliamente las expectativas

Competencias	Escala de Evaluación				
	A	B	C	D	E
Responsabilidad					
Hace cumplir los objetivos trazados de su área y asume la responsabilidad de los resultados.					
Cumple y hace cumplir las normas, políticas y procedimientos de la universidad en el trabajo de su área.					
Cumple con llegar a la hora indicada a todos sus compromisos.					
Orientación al Servicio					
Hace seguimiento al servicio brindado, indaga con su usuario si está satisfecho y si se ha cubierto sus expectativas.					
Se responsabiliza por los procedimientos seguidos en el servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin mostrarse a la defensiva.					
Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda.					
Comportamiento Ético					
Es reservado con la información confidencial que maneja respecto a su área.					
Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apegarse al reglamento de la institución o consultarlo con instancias superiores.					
Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.					
Disposición para aprender					
Hace preguntas acerca de los procesos, tareas u objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas.					
Solicita apreciaciones y sugerencias, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior.					
Solicita y acepta con interés los cursos de capacitación relativos a su trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su área de trabajo.					

EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS

**HERRAMIENTA DE DESARROLLO
MANUAL DE USO PARA EL EVALUADOR**

CONTENIDO

- I. LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS**
 - 1.1. ¿Qué es?
 - 1.2. ¿Por qué es una Herramienta de Desarrollo?
 - 1.3. Supuestos
 - 1.4. Objetivos
 - 1.5. ¿Quiénes participan en el proceso?

- II. EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS XXX**

- III. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS EN XXX**
 - Etapa 1
 - Paso 1: Preparación del Evaluador
 - Paso 2: Realización de la Evaluación
 - Etapa 2
 - La Sesión de Retroalimentación:
 - Preparación para la Sesión de Retroalimentación
 - La Sesión de Retroalimentación

I. LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS

1.1. ¿QUÉ ES?

Es un proceso sistemático, adaptado a cada institución u organización, en función de sus necesidades y características particulares, que permite monitorear la adecuación de las competencias de un trabajador según las funciones que debe cumplir y a las metas planteadas para su posición en un periodo dado.

1.2. ¿POR QUÉ ES UNA HERRAMIENTA DE DESARROLLO?

La **perspectiva moderna** de la Evaluación se concentra en propósitos de **desarrollo** de los trabajadores y de la institución.

Así, en XXX, esta evaluación nos permitirá:

- Recopilar información para enriquecer los programas de capacitación.

De otro lado, para nuestros trabajadores representa una oportunidad para conocer cómo es percibido el despliegue de sus competencias y, por lo tanto:

- Identificar sus fortalezas y aspectos de mejora.
- Obtener retroalimentación de sus supervisores inmediatos, propiciando y facilitando un espacio de comunicación y orientación.

1.3. SUPUESTOS DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS

Dado el enfoque con propósitos de **desarrollo** debemos tener presente que:



NO ES



ES

A pesar de aplicarse una vez al año, no debe comprenderse como una actividad aislada.

Se trata de una actividad que involucra la observación y comunicación constante con nuestros trabajadores.

No es un trámite burocrático de rellenar formatos, ni un juicio sumarísimo del trabajador.

Implica un diálogo permanente entre supervisor y trabajador sobre lo que éste ha conseguido y una guía para ayudarlo a mejorar su actuación y a reforzar sus puntos fuertes, lo cual permite establecer una relación de trabajo efectiva.

No es un examen, ni una prueba.

Es una oportunidad para identificar los puntos de mejora y buscar las formas de alcanzarlas.

No es un sistema rígido.

Va a ir cambiando y ajustándose para adaptarse a las necesidades derivadas de la evolución de XXX y para continuar reflejando los progresos de los trabajadores.

No es una evaluación de la personalidad del trabajador, ni un sistema para buscar sus fallas.

Es un análisis de los puntos fuertes que la persona puede y debe desarrollar en su trabajo, y centra su atención en las competencias que pueden serle útiles en su actividad cotidiana.

No es un proceso en una sola dirección.

El trabajador puede y debe expresar su opinión sobre sí mismo y sobre el apoyo que recibe de su supervisor.

1.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS EN XXX

OBJETIVO GENERAL

Evaluar y monitorear la actuación de nuestros trabajadores y su adecuación al perfil de las **competencias** que son necesarias para llevar a cabo sus funciones con éxito, en el marco de mejoramiento continuo.

Las **competencias** son conductas observables que contribuyen al éxito en la realización de las funciones de un puesto específico.

Estas conductas observables se refieren a conocimientos, habilidades y actitudes que son fruto de la experiencia y que se adquieren con la condición de que estén presentes las aptitudes y rasgos de personalidad.

Cada organización define su propio Modelo de Competencias, en función del cual todos sus miembros son evaluados.

Objetivos Específicos:

- Identificar las brechas en las competencias de cada trabajador para definir sus puntos fuertes y sus necesidades de desarrollo.
- Proporcionar un canal de comunicación que permita que el trabajador conozca las expectativas sobre su desempeño.
- Alimentar al sistema de recursos humanos de XXX con información para mejorar y enriquecer los Planes y Programas de Capacitación.

1.5. ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS EN XXX?

En el Proceso de Evaluación existen dos actores clave:

- **Evaluador Directo**
Llamaremos **Evaluador Directo** a todos los trabajadores considerados, generalmente, dentro de la categoría laboral **Jefes**. Tienen a otros trabajadores bajo su cargo y deberán realizar la evaluación de todos ellos.
- **Evaluado**
Los demás trabajadores de XXX bajo supervisión de un jefe.

El Evaluador Directo se reunirá con sus trabajadores para la etapa fundamental del Proceso de Evaluación: la **Sesión de Retroalimentación**.

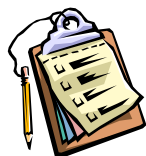
II. EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS EN XXX

A continuación se presenta el Modelo de Competencias de XXX, mostrando primero la definición de cada una de ellas y, a continuación los indicadores conductuales a los que hace referencia.

(En esta sección se describen las competencias)

III. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS EN XXX

PASO 1: PREPARACIÓN DEL EVALUADOR DIRECTO



PROCEDIMIENTO

Para que usted pueda realizar una evaluación objetiva y de manera adecuada de sus trabajadores, será necesario que usted cumpla cada uno de los siguientes pasos:

- A. Revise todo este Manual de Evaluación de Necesidades de Capacitación en Competencias.
- B. Realice una revisión de las **funciones** que constituyen el perfil del puesto (Manual de Organización y Funciones) y las que ha designado para cada uno de sus trabajadores.

PASO 2: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Esta fase implica una actividad individual en la que el **Evaluador**, es decir, usted, califica las competencias de los **Evaluados**, sus trabajadores.



PROCEDIMIENTO

La evaluación se realizará a través de una aplicación informática creada especialmente para este propósito. Lea y siga las siguientes instrucciones:

A. Para acceder a la aplicación

Para realizar la evaluación ingrese a la aplicación en la dirección que le será comunicada oportunamente.

Se le otorgará un usuario y contraseña, el cuál le será informado a través de un mensaje de correo electrónico enviado por el proveedor.

Ingrese con su usuario y contraseña y haga clic en **Ingresar**.

Login

Formulario de Login:

Usuario :

Contraseña :

A continuación, aparecerá una pantalla de bienvenida que deberá leer con atención y tomar en cuenta para la evaluación. Haga click en “**Continuar**” para pasar a la siguiente página

Seleccione del listado el nombre de uno de sus trabajadores..

El sistema está preparado para que aparezcan **sólo** los nombres de las personas a las que les corresponde ser evaluadas por usted.

Aparecerá esta pantalla de bienvenida, indicando el nombre de su evaluado, así como la Unidad a la que pertenece, el cargo y el nivel ocupacional. Presione el botón “**Continuar**” para acceder a los formatos de evaluación.

B. El Método de Calificación

Proceda a evaluar a uno de los trabajadores mediante cada una de las conductas descritas en el **Formato de Evaluación**.

A continuación se presenta la escala de evaluación:

Escala de Evaluación			
PPC	APC	FPC	SPC

Escala de Evaluación

PPC - Pocas veces presenta el comportamiento
APC - A menudo presenta el comportamiento
FPC - Frecuentemente presenta el comportamiento
SPC - Siempre presenta el comportamiento

Primero aparecerán las **Competencias Institucionales**. Cuando haya terminado la evaluación de las mismas, presione el botón “**Siguiente**” para continuar con la evaluación de las **Competencias Genéricas**. No podrá pasar si es que ha dejado de evaluar algún indicador. Asimismo, se recomienda culminar la evaluación una vez iniciado para evitar la pérdida de información.

Del mismo modo, al culminar la evaluación de las Competencias Genéricas, presione el botón “**Siguiente**” para acceder a la página final.

En ella encontrará algunas preguntas, las cuales deberá responder obligatoriamente. Las preguntas se referirán a las fortalezas y áreas de mejora de su trabajador. Es sumamente importante que usted complete estos espacios a conciencia, pues es la información básica que lo guiará en la **Sesión de Retroalimentación**.

Hágalo con mucha seriedad, pues resultan de mucha importancia y utilidad para quienes trabajan con usted, para su Unidad y para XXX.

Al final encontrará un casillero para anotar “**Comentarios del Evaluado**”. No lo llene aún, le servirá para registrar los puntos importantes **después** de su Sesión de Retroalimentación.

Hasta este momento usted puede retroceder las pantallas y realizar cambios en la evaluación si lo considera conveniente. Para ello utilice el botón “**Retroceder**”.

Presione “**Guardar**” para que su evaluación quede registrada temporalmente en el sistema. A continuación presione “**Imprimir**” (sólo deberá imprimir una copia). Luego de la impresión, ya no será posible realizar más cambios en esta etapa.



RECOMENDACIONES

- A. Busque un momento en que no sea interrumpido. Se trata de una actividad que requiere de concentración y análisis.
- B. Recuerde que el factor más importante que contribuye el éxito de este proceso es el **COMPROMISO** del evaluador. No se trata sólo de llenar el formato. Proporciona información importante para el desarrollo de nuestros trabajadores y de XXX.

C. El **evaluador** puede encontrarse influenciado por algunos **sesgos** que afectan negativamente una evaluación objetiva. Es necesario conocerlos para poder evitarlos:

▪ **Indulgencia y/o severidad excesiva:**

Cada uno de nuestros trabajadores tiene aspectos positivos y negativos. No generalice evaluando a unos trabajadores como cumple “Siempre” para todo, y a otros como que “Nunca” muestran la conducta deseada.

Es cordial, muestra disposición y es respetuoso con los demás; trata a todos por igual.	①	②	③	④	<input checked="" type="radio"/>
Comprende las necesidades de sus usuarios y responde con rapidez, presentando propuestas o alternativas que permitan resolver sus dudas.	①	②	③	④	<input checked="" type="radio"/>
Hace seguimiento al servicio brindado, indaga con su usuario si está satisfecho y si se ha cubierto sus expectativas.	①	②	③	④	<input checked="" type="radio"/>

Realiza sugerencias constructivas en cuanto detecta algún error en el trabajo de sus compañeros, compartiendo sus experiencias con ellos para que puedan realizar una mejor labor.	<input checked="" type="radio"/>	②	③	④	⑤
Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario.	<input checked="" type="radio"/>	②	③	④	⑤
Acepta ideas de otros aun cuando no coinciden con la suya, cuando éstas favorecen el logro de la tarea.	<input checked="" type="radio"/>	②	③	④	⑤

▪ **Tendencia Central:**

No evalúe a un trabajador considerando generalmente opiniones intermedias, evitando calificar alto o bajo, por temor a comprometerse, a reclamos, o porque no conoce suficientemente sus competencias.

Expresa sus ideas con claridad, fluidez y precisión frente a los demás, aun cuando éstos no compartan sus ideas.	①	②	<input checked="" type="radio"/>	④	⑤
Interactúa, coordina y comparte información con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas.	①	②	<input checked="" type="radio"/>	④	⑤
Escucha a los demás con atención e interés, comprende su punto de vista.	①	②	<input checked="" type="radio"/>	④	⑤

▪ **Prejuicios / Efecto de Halo:**

Evite evaluar a un trabajador según criterios preestablecidos, pareceres, predisposiciones, etc. Del mismo modo, no se deje llevar sólo por una característica de su trabajador, evalúe su comportamiento en función de cada factor descrito.

▪ **Proximidad:**

Además, recuerde que la evaluación corresponde a un **periodo anual**. Evite entonces, evaluar considerando sólo los hechos más recientes y que mejor se recuerdan, dejando de lado los más lejanos en el tiempo.



LA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Una vez realizada la evaluación y la revisión correspondiente de cada uno de sus trabajadores programe la Sesión de Retroalimentación con cada uno.

La **Sesión de Retroalimentación** consiste en una reunión entre usted y su trabajador, es decir, entre el **Evaluador y el Evaluado** donde ambos conversan acerca de la evaluación que usted ha realizado acerca del comportamiento de su trabajador.

Resulta también un espacio importante de comunicación entre usted y su trabajador y, debe servir, primordialmente para mirar hacia adelante, es decir, para que el trabajador pueda tener una idea clara de las expectativas que se tienen sobre él, sobre la percepción actual de su desempeño y las áreas de mejora en las que deberá concentrarse.

La Sesión de Retroalimentación guiada por usted bajo un estilo de liderazgo democrático pero enfocado en objetivos y en el desarrollo de los trabajadores tanto como profesionales como en el plano personal, será un elemento positivo para XXX, para los mismos trabajadores y para usted, ya que le permitirá desarrollar mejor sus relaciones interpersonales y, tener como resultado, un mejor desempeño de los trabajadores de su Unidad.

La Sesión de Retroalimentación permite el desarrollo de las habilidades de los empleados, facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de comportamiento, fomenta [relaciones](#) laborales productivas, mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

Características del rol Evaluador para la Sesión de Retroalimentación:

- **Positivo y entusiasta:** su labor no es buscar al culpable. Su actitud debe ser contagiosa, infundiendo energía positiva.
- **Directo:** utilice la comunicación efectiva, la cual es específica y concreta. Asegúrese de que sus trabajadores entienden lo que les explica.
- **Experto:** usted debe conocer las labores de los trabajadores mejor que nadie.
- **Observador:** sea consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- **Respetuoso:** trate a los trabajadores como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- **Paciente:** no sea impulsivo, ni se dirija a los trabajadores de modo despectivo; comprenda cuando éstos están en proceso de aprendizaje.

- **Seguro:** manténgase firme en sus decisiones sin ser rígido.



PASO 1: PREPARACIÓN PARA LA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN



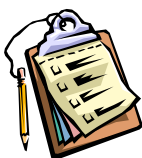
RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo la **Sesión de Retroalimentación** de manera efectiva, tenga en cuenta que es fundamental la manera como usted la conduzca.

- Revise la evaluación que ha realizado de su trabajador. Ordene sus ideas (anote las fortalezas que desea resaltar, los aspectos de mejora en los que desea poner énfasis), ensaye lo que le va a decir.
- Tenga muy claro cuál es el propósito de la sesión y de la retroalimentación que va a proporcionar: el desarrollo de su trabajador para un desempeño más efectivo en su área y para XXX.
- Busque que la sesión se de en un lugar y en un momento en el que no sean interrumpidos.



PASO 2: LA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN



PROCEDIMIENTO

- Recuerde utilizar un tono cordial, amable. Inicie la Sesión de Retroalimentación, proporcionando a su trabajador información acerca de la evaluación en XXX. Esto resulta sumamente importante para asegurar que sus trabajadores comprenden el objetivo y el enfoque en su desarrollo y capacitación.
- Una vez que se asegure que su trabajador ha comprendido el objetivo de la evaluación, utilice el **Formato Final** como guía para proporcionarle retroalimentación.

Recuerde que la información principal que usted le proporcionará proviene de las Fortalezas y Oportunidades de Mejora que usted haya identificado. Si lo considera necesario, puede mostrar a su trabajador el **Formato Final**, de modo que pueda apreciar su evaluación completa.

La **Retroalimentación** consiste en información que se da a una persona (en este caso a su evaluado) para ayudarle a tomar conciencia del impacto que está causando su conducta en los demás y en su desempeño. Facilita la posibilidad de mejorar y adoptar una conducta adecuada.



RECOMENDACIONES

Tenga presente en todo momento que se trata de una situación difícil para el evaluado, pues puede percibir que se pone en juicio su persona.

Así, su evaluado puede sentirse y mostrarse frustrado, a la defensiva, tenso o desorientado. Y estas son reacciones naturales. Sin embargo, para la marcha exitosa de la **Sesión de Retroalimentación**, es necesario que genere un ambiente de confianza.

Comience la sesión concentrándose en la información positiva. Exponga las **fortalezas** encontradas en el trabajo del evaluado, brindando ejemplos que lo sustente. Felicítelo por ello y aliéntelo a mantener dichas conductas.

Luego, comente los **aspectos** evaluados que deben **mejorarse**. Igualmente brinde ejemplos concretos que sustenten su evaluación y cuál sería la conducta esperada.

Cuando argumente su evaluación, de ejemplos concretos, hable sobre aspectos observables de la conducta del evaluado. Describa observaciones específicas, así su trabajador podrá comprender exactamente lo que usted quiere decir y lo podrá aceptar mejor como cierto. Observe las siguientes recomendaciones para proporcionar Retroalimentación:

a. Cuando brinde ejemplos, hable por usted mismo y sus observaciones, sin escudarse en los demás:	Incorrecto: “Todos en el área detestan cuando te concentras tanto en tus labores que no apoyas el trabajo del equipo”. Correcto: “Me alegra la dedicación que pones a tu trabajo. Sin embargo, he notado que no apoyas más el trabajo de tus compañeros, cuando lo requieren.”.
---	--

<p>b. No se muestre exagerado en sus expresiones:</p>	<p>Incorrecto: “Siempre estás un paso adelante buscando soluciones a todos los problema que se nos presentan.”.</p> <p>Correcto: “Las ideas que has aportado en las últimas dos reuniones de trabajo han enriquecido muy bien el proyecto”.</p>
---	---

<p>c. Describa la conducta o el incidente específico sin utilizar adjetivos calificativos.</p> <p>d. Explique las repercusiones específicas del comportamiento: pérdida de clientes, demoras, errores, pérdida de oportunidades, costos adicionales, etc.</p>	<p>Incorrecto: “Me parece que eres un irresponsable prometiendo plazos que no podremos cumplir”.</p> <p>Correcto: “Cuando prometes plazos que no podremos cumplir, nos comprometes y nos pones en aprietos. Y cuando no cumplimos con seriedad con el trabajo, no podemos dar un buen servicio. Así la imagen de XXX / de nuestra unidad se daña”.</p>
---	--

De otro lado, ayudará a asegurarse de que no ha habido malas interpretaciones y que ambos han comprendido lo que el otro quiere decir. Verifique también que el trabajador le haya comprendido.

Si el trabajador desea comunicarle algo, muéstrese abierto a escuchar un diferente punto de vista. Practique la escucha activa. Si hay algo en lo que tiene alguna duda, indague, pregunte: “*Déjeme ver si le entiendo, ¿usted me quiere decir que....?*”.

Describa el cambio que le gustaría que su trabajador tenga en cuenta. Asegúrese que el cambio sea alcanzable y que el logro esté dentro de su control. Sea concreto, positivo y mantenga la calma.

Exponga por qué piensa que el cambio sugerido puede contribuir a reducir un problema o mejorar el desempeño. En la medida de lo posible, mencione otras oportunidades en que la persona hizo cambios con éxito.

C. En la casilla de “**Comentarios del Evaluado**” debe consignar, si se diera el caso:

- Los puntos en los que el trabajador se ha mostrado en desacuerdo y el sustento de dicho desacuerdo.
- Requerimientos de capacitación no previstos por usted, y solicitados por el trabajador, y que tengan relación con las funciones de su evaluado.

Esta casilla deberá ser llenada a mano, en presencia de su evaluado.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

--